



Обзорная статья / Review article
УДК: 331.103

Организация труда на предприятии: рабочее время, участие работников и использование навыков

М. Г. Веденеев

аспирант 2-го курса

кафедра экономики и социологии здравоохранения,

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья им. Н.А. Семашко,

Москва, Россия

vedeneevsima@mail.ru

Аннотация: Статья посвящена анализу организации труда на предприятии через три взаимосвязанных блока, рабочее время, участие работников в принятии решений и использование навыков внутри трудового процесса. Рассмотрена связь между структурой рабочего времени, порядком координации операций, распределением функций и результатом труда. В основу анализа положены материалы ОЭСР, МОТ и Еврофонда, позволяющие сопоставить показатели производительности, характеристики рабочего времени, степень вовлечения работников и использование квалификации на рабочем месте. Показано, что выпуск не может оцениваться только через выработку на час работы, поскольку один и тот же результат достигается за счет разных производственных механизмов. Установлено, что удлинение рабочего времени и рост нагрузки не образуют устойчивый резерв выпуска при сохранении внутрисменных потерь, разрывов между операциями и неполного использования навыков работников. Выявлено, что участие работников в регулировании процесса, согласование функций внутри смены и включение обучения в сам ход работы влияют на устойчивость выполнения операций и на снижение потерь рабочего времени. Сделан вывод о том, что резерв роста производительности находится внутри организации трудового процесса и связан с координацией, использованием квалификации и устройством рабочего времени.

Ключевые слова: организация труда, производительность труда, рабочее время, участие работников, использование навыков, кооперация труда, трудовой процесс, цифровизация.

Для цитирования: Веденеев М.Г. Организация труда на предприятии: рабочее время, участие работников и использование навыков. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 2. С. 120–125. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-120-125>.

Organization of work in the enterprise: working hours, employee participation and use of skills

M. G. Vedeneev

Second-year postgraduate student

Department of Healthcare Economics and Sociology,

N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,

Moscow, Russia

vedeneevsima@mail.ru

Abstract: This article analyzes labor organization at an enterprise across three interrelated components: working time, employee participation in decision-making, and skill utilization within the work process. The relationship between the structure of working time, the coordination of operations, the distribution of functions, and labor output is examined. The analysis draws on OECD, ILO, and Eurofound data, which enable a comparison of productivity indicators, working time characteristics, employee involvement, and the use of skills in the workplace. It is shown that output cannot be assessed solely by output per hour worked, as the same result is achieved through different production mechanisms. It is established that longer working hours and increased workloads do not create a sustainable output reserve while intra-shift losses, gaps between operations, and the incomplete utilization of employee skills persist. It is revealed that employee participation in process regulation, the coordination of functions within a shift, and the inclusion of training in the work process itself

© Веденеев М.Г., 2026

© Vedeneev M.G., 2026

influence the stability of operations and the reduction of lost working time. It is concluded that the reserve for productivity growth lies within the organization of the labor process and is associated with coordination, the use of skills, and the organization of working time.

Keywords: labor organization, labor productivity, working hours, employee participation, skill utilization, labor cooperation, labor process, digitalization.

For citation: Vedeneev M.G. Organization of work in the enterprise: working hours, employee participation and use of skills. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2026. Т. 25. № 2. С. 120–125. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-2-120-125>.

Введение

Организация труда на предприятии вновь заняла место в центре экономического анализа, поскольку изменение выпуска все чаще определяется не только оборудованием и численностью персонала, но и тем, как внутри смены распределяются операции, время, функции и доступ к знаниям. В международной статистике производительность по-прежнему измеряется через выпуск на час работы, что закреплено в материалах ОЭСР¹. Одновременно в докладе МОТ рабочее время рассматривается не как изолированный показатель, а в связи с занятостью, нагрузкой и балансом труда и жизни². В публикации Европейского фонда по улучшению условий жизни труда организация работы анализируется через участие работников в принятии решений и через влияние такого участия на результаты организации³.

Такое смещение исследовательского интереса имеет прямое значение для предприятия. Показатель выпуска на час работы сам по себе не раскрывает, за счет каких внутренних изменений получен результат⁴. Рост может быть связан с техникой, с изменением загрузки смены, с сокращением простоев, с перераспределением операций или с повышением интенсивности труда. Для анализа организации труда это различие принципиально. Если управленческое внимание сосредоточено только на конечном показателе, предприятие не видит, где именно теряется время, каким образом используется квалификация работников и по какой причине цифровой учет не переходит в изменение самого трудового процесса⁵.

Современное предприятие сталкивается не только с дефицитом труда, но и с дефицитом согласованности внутри производственного процесса. При сохранении численности персонала выпуск снижается, если операции разорваны по времени, рабочее место не обеспечено ресурсами, а передача задания между участками требует лишних согласований. В этой связи организация труда рассматривается как система распределения функций, обслуживания рабочих мест, регулирования занятости и поддержания устойчивого хода операций. Такой подход закреплен и в российской научной литературе, где организация труда описывается через разделение и кооперацию труда, нормирование, подготовку работников, обслуживание рабочих мест и трудовую дисциплину⁶.

Переход к цифровым средствам учета не устранил указанные ограничения. Он изменил скорость фиксации операций, но не заменил работу по пересмотру маршрутов движения задания, по-

¹ Организации экономического сотрудничества и развития. ВВП на час работы | ОЭСР <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gdp-per-hour-worked.html> (дата обращения 08.04.2026).

² Чупрова, А.В. Организация труда как элемент организации производства / А.В. Чупрова. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 195–198. — URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

³ Work organisation and employee involvement in Europe | Eurofound <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/work-organisation-and-employee-involvement-europe> (дата обращения 08.04.2026).

⁴ Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

⁵ Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Донова, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027. Козлова Н.С., Скольский А.В., Улиахметов Г.Р. Совершенствование организации труда на предприятии. XLVIII Самарская областная студенческая научная конференция. 2022. Т. 1. С. 51–52.

⁶ Сокур А.В., Колмыкова Т.С., Мищенко В.А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3):191-202. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-20>.

рядка взаимодействия между работниками и распределения функций внутри смены. Поэтому оценка организации труда не может ограничиваться учетом выработки или часов присутствия. Требуется анализ тех звеньев, в которых возникают потери рабочего времени, задержки передачи информации, простои оборудования и неполное использование квалификации персонала. Именно в этих зонах предприятие либо сохраняет выпуск, либо теряет его уже при неизменном фонде рабочего времени⁷.

Результаты

Первый блок результатов связан с пределами показателя выпуска на час работы. В статистике ОЭСР этот показатель используется как международная мера производительности, однако сам по себе он не раскрывает внутреннее устройство трудового процесса⁸. Рост выпуска на час может возникать при обновлении техники, сокращении простоев, перераспределении операций или усилении нагрузки на работников. Для анализа организации труда это различие имеет прямое значение, поскольку одинаковый итоговый прирост может быть получен за счет разных производственных механизмов⁹.

В работах по организации труда на предприятии основное внимание смещается к структуре операций, кооперации и обслуживанию рабочих мест. Если рабочее место обеспечено ресурсами с задержкой, а маршрут движения задания между участками не согласован, предприятие теряет рабочее время независимо от формальной продолжительности смены. В таких условиях повышение нормы выработки не устраняет причину потерь. Эффект достигается, когда пересматриваются границы операций, сокращаются интервалы ожидания, уточняются функции исполнителей и выстраивается порядок передачи информации между участками. Источник прироста выпуска в этом случае определяется по структуре потерь рабочего времени, а не только по итоговой выработке. Это меняет и сам подход к оценке труда на предприятии¹⁰.

Второй блок результатов относится к рабочему времени как элементу организации труда. Доклад МОТ показывает, что структура рабочего времени влияет не только на занятость и баланс труда и жизни, но и на условия использования рабочей силы. Продолжительность смены и недельная нагрузка не дают самостоятельного объяснения изменения выпуска. При одинаковом фонде рабочего времени результат различается в зависимости от того, как внутри смены распределены операции, паузы, переходы и обслуживание рабочих мест.

В российской научной и учебной литературе по организации труда, затраты рабочего времени рассматриваются как база для нормирования и для поиска внутрисменных потерь. Здесь проходит важная граница. Если предприятие реагирует на сбой выпуска только удлинением смены или переработкой, оно сохраняет видимость решения, но не устраняет причину отклонения. Потери возникают раньше, в ожидании материала, в разрыве между операциями, в несвоевременной наладке, в задержке передачи задания и в несогласованности действий участков. По этой причине анализ рабочего времени должен быть связан не с учетом часов как таковых, а с исследованием структуры занятости внутри производственного процесса. На практике это означает переход от формального контроля присутствия к оценке внутрисменных потерь и причин их возникновения¹¹.

⁷ Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-1>.

⁸ Организации экономического сотрудничества и развития. ВВП на час работы | ОЭСР <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gdp-per-hour-worked.html> (дата обращения 08.04.2026).

⁹ Долженко, Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев. Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989.

¹⁰ Коноплина, Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.

¹¹ Гончаров, В.Н. Проблемы организации и нормирования труда на предприятиях / В.Н. Гончаров, И.В. Моргачев, Т.В. Даева. Организатор производства. 2023. Т. 31, № 1. С. 48–56. DOI 10.36622/VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.

Третий блок результатов связан с участием работников в принятии решений как элементом организации труда. По данным Eurofound, в ЕС одна пятая работников, или 21 процент, не имеют ни формального представительства, ни регулярных встреч на рабочем месте, где можно выразить позицию по вопросам труда¹². Этот показатель важен для предприятия, поскольку отсутствие канала обратной связи означает не только институциональный разрыв, но и потерю производственной информации, возникающей в ходе выполнения операций.

Тот же обзор фиксирует положительную связь индексов качества работы с вовлеченностью, мотивацией, доверием и кооперацией, а также отрицательную связь с намерением работника уйти с рабочего места. Для организации труда это имеет прямое значение. Если работник включен в обсуждение графика, последовательности действий, распределения нагрузки и способов выполнения задания, предприятие получает более устойчивое выполнение операций и меньший риск потерь на стыках между участками. Когда участие отсутствует, управленческое решение принимается без данных, которые возникают внутри рабочего процесса. В этом случае контроль сохраняется, но точность настройки труда снижается. Резерв выпуска смещается в сторону участия работников в регулировании самого процесса, а не в сторону простого увеличения часов работы. Это меняет и практику управления трудом внутри предприятия.

Четвертый блок результатов относится к использованию навыков внутри трудового процесса. В обзоре Eurofound зафиксировано снижение способности работников влиять на коллективные рабочие процессы и применять собственные идеи, при том, что использование навыков, возможности развития и доступ к обучению расширились¹³. Это расхождение имеет прямое значение для организации труда. Предприятие может увеличивать объем обучения, но не получать полного эффекта, если структура операций не допускает применения приобретенных знаний на рабочем месте.

Там же указано, что 30 процентов работников в ЕС сообщают об избыточном уровне навыков для своей работы, а 13 процентов, напротив, нуждаются в дополнительной подготовке для качественного выполнения трудовой функции¹⁴. Эти данные показывают двусторонний разрыв. В одном случае предприятие недоиспользует уже имеющийся человеческий ресурс. В другом случае допускает работника к операции без достаточной подготовки. Для организации труда оба отклонения равнозначны по последствиям, поскольку влекут потери времени, ошибки, повторные действия и снижение устойчивости выпуска. Обучение должно связываться с перестройкой операций, доступом к функциям и маршрутом движения задания внутри смены, иначе оно остается расходом, но не становится источником результата. Это относится и к оценке квалификационного состава рабочих мест на предприятии. Значение имеет не объем обучения, а его включение в процесс¹⁵.

Обсуждение

Полученные результаты смещают анализ организации труда с учета часов и норм выработки к устройству самого производственного процесса. Современные данные Eurofound показывают, что качество работы связано с вовлеченностью, доверием, кооперацией и использованием навыков, а не только с количеством затраченного времени. В той же базе зафиксировано, что цифровые технологии чаще добавляют новые задачи, чем устраняют прежние, поскольку 40 процентов работников сообщают о появлении новых задач, тогда как 30 процентов указывают на исчезновение части прежних функций¹⁶.

Для предприятия этот сдвиг означает изменение предмета управленческого воздействия. Если технология увеличивает число операций, сообщений, проверок и точек контроля, то выпуск зави-

¹² European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

¹³ Там же.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

¹⁶ European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

сит уже не только от оборудования, но и от того, как встроены новые действия в режим смены, порядок координации и доступ к информации. Здесь возникает неудобный для управленческой практики вывод. Цифровизация без пересмотра организации труда способна не сократить, а увеличить нагрузку на работника и число разрывов внутри процесса¹⁷. Поэтому вопрос заключается не во внедрении учета как такового, а в том, сокращает ли новая система простои, повторные действия, задержки передачи задания и потери рабочего времени. Это и определяет ее производственный эффект. Для предприятия различие принципиально¹⁸.

Результаты по рабочему времени и участию работников позволяют уточнить границы пространственного управленческого решения, основанного на удлинении смены и росте интенсивности труда. По данным Eurofound, доля работников ЕС, которые регулярно работают 48 часов в неделю и более, снизилась с 20 процентов в 2005 году до 11 процентов в 2024 году¹⁹. Снижение длинных часов не привело к разрушению занятости. Напротив, в обзоре 2024 года качество рабочего времени рассматривается как часть более широкой конструкции качества труда²⁰.

Для предприятия это означает, что резерв выпуска нельзя связывать только с добавлением рабочего времени. Когда график удлиняется без перестройки маршрута задания, обслуживания рабочих мест и согласования действий между участками, часть добавленного времени превращается в ожидание, повторные действия и рост утомления. Этот результат неудобен для практики, в которой нехватка персонала компенсируется переработкой. Но именно он вытекает из сопоставления данных о рабочем времени, использовании навыков и участии работников в регулировании процесса²¹. В центре анализа оказывается не продолжительность труда как таковая, а способность предприятия преобразовать рабочее время в согласованный ход операций, где каждая функция связана с другой без лишних потерь. Здесь и проходит граница между занятостью и организацией труда²².

Заключение

Организация труда на предприятии не сводится к нормированию, учету присутствия и контролю исполнения. Материалы ОЭСР показывают, что выпуск на час работы остается важным показателем производительности, однако этот показатель не раскрывает, за счет каких внутренних изменений получен результат. Данные МОТ подтверждают, что само по себе увеличение продолжительности работы не решает проблему использования труда, поскольку рабочее время должно рассматриваться вместе со структурой занятости и балансом труда и жизни. Обзор Eurofound 2024 года показывает связь качества работы с вовлеченностью, доверием, использованием навыков и устройством рабочего времени.

Для предприятия из этого следует иной порядок управленческих действий. Такая рамка соответствует и российской литературе, где организация труда описывается через кооперацию, рабочее место, обслуживание и подготовку работников. Резерв выпуска находится в сокращении внутрисменных потерь, в согласовании операций, в использовании навыков по месту их применения и в участии работников в регулировании процесса. Именно поэтому конечный показатель выработки требует расшифровки по структуре потерь времени и функций внутри смены. Цифро-

¹⁷ Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.

¹⁸ Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Донова, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027.

¹⁹ European Working Conditions Survey (2024) | Eurofound Европейский опрос условий труда 2024 <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024> (дата обращения 08.04.2026).

²⁰ Там же.

²¹ Коноплина, Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. — Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.

²² Ребрикова, Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.

вые средства учета дают эффект только тогда, когда они уменьшают задержки, повторные действия и разрывы между участками. При отсутствии такой перестройки цифровизация расширяет контур контроля, но не меняет ход работы.

Список литературы

1. Гончаров В.Н. Проблемы организации и нормирования труда на предприятиях / В.Н. Гончаров, И.В. Моргачев, Т.В. Даева. Организатор производства. 2023. Т. 31, № 1. С. 48–56. DOI 10.36622/VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.
2. Долженко Р.А. Развитие подходов к производительности труда и ее оценке / Р.А. Долженко, Д.С. Малышев. Экономика труда. 2021. Т. 8, № 12. С. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989.
3. Козлова Н.С., Скольский А.В., Улиахметов Г.Р. Совершенствование организации труда на предприятии. XLVIII Самарская областная студенческая научная конференция. 2022. Т. 1. С. 51–52.
4. Коноплина Ю.С. Современные подходы к организации и нормированию труда: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для магистратуры по напр. подгот. 38.04.03 Управление персоналом / Ю.С. Коноплина. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. 90 с.
5. Ляндау Ю.В., Бирюков Е.С. Цифровая трансформация организации как способ повышения уровня цифровой зрелости Индустрии 4.0. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022;(6):11-16. – URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.
6. Ребрикова Н.В. Организация труда как инструмент эффективности профессиональной деятельности персонала / Н.В. Ребрикова. Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.
7. Сокур А.В., Колмыкова Т.С., Мищенко В.А. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами. Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023;13(3):191-202. – URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-202>.
8. Формирование и реализация модели цифровой организации труда на промышленном предприятии / О.Е. Подвербных, С.М. Самохвалова, Н.А. Донова, Ю.И. Мокин. Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 12. С. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027.
9. Чупрова А.В. Организация труда как элемент организации производства / А.В. Чупрова. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 195–198. – URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

References

1. Goncharov V.N. Problems of organization and rationing of labor at enterprises / V.N. Goncharov, I.V. Morgachev, T.V. Daeva. Organizer of production. 2023. Vol. 31, No. 1. S. 48–56. DOI 10.36622 / VSTU.2023.13.21.004. EDN HCUPII.
2. Dolzhenko R.A. Development of approaches to labor productivity and its assessment / R.A. Dolzhenko, D.S. Malyshev. Labor Economics. 2021. T. 8, No. 12. S. 1577–1590. DOI 10.18334/et.8.12.113989
3. Kozlova N.S., Skolsky A.V., Uliakhmetov G.R. Improving the organization of labor at the enterprise. XLVIII Samara Regional Student Scientific Conference. 2022. Vol. 1. C. 51–52.
4. Konoplina Yu. S. Modern approaches to the organization and rationing of labor: academic-method. discipline study manual for the master's degree in e.g. podgot. 38.04.03 Human Resources / Yu.S. Konoplin. – Kaliningrad: Publishing House of FSBEI HE «KSTU», 2023. 90 s.
5. Lyandau Yu.V., Biryukov E.S. Digital transformation of the organization as a way to increase the level of digital maturity of the Industry 4.0. Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022;(6):11-16. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-6-11-16>.
6. Rebrikova N.V. Organization of labor as a tool for the effectiveness of personnel professional activities / N.V. Rebrikova. Creative economy. 2021. T. 15, No. 6. S. 2449–2470. DOI 10.18334/ce.15.6.112158.
7. Sokur A.V., Kolmykova T.S., Mishchenko V.A. Modern trends and technologies of human resources management. News of Southwestern State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2023;13(3):191-202. – URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-202313-3-191-202>.
8. Formation and implementation of a model of digital labor organization at an industrial enterprise / O.E. Podtopbnykh, S.M. Samokhvalova, N.A. Donova, Yu.I. Mokin. Creative Economy. 2023. Vol. 17, No. 12. S. 4945–4964. DOI 10.18334/ce.17.12.120027/
9. Chuprova A.V. Organization of labor as an element of organization of production/A.V. Chuprova. Text: direct. Young scientist. 2022. № 26 (421). S. 195–198. – URL: <https://moluch.ru/archive/421/93645>.

Статья поступила в редакцию 10.04.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 14.05.2026.

The article was submitted 10.04.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 14.05.2026.